



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Kundencontrolling

Pfaff, Dieter ; Ising, Peter

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-51186>

Book Section

Originally published at:

Pfaff, Dieter; Ising, Peter (2011). Kundencontrolling. In: Busse von Colbe, Walther; Crasselt, Nils; Pellens, Bernhard. Lexikon des Rechnungswesens. München: Oldenbourg Verlag, 522-526.

Walther Busse von Colbe, Nils Crasselt,
Bernhard Pellens (Hrsg.)

Lexikon des Rechnungswesens

Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-,
Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung

5. Auflage



Kreditwürdigkeit

Finanzstatus wird ein Liquiditätssaldo ermittelt durch Gegenüberstellung der vorhandenen Geldmittel zu den kurzfristig fälligen Verpflichtungen.

Kreditwürdigkeit

Fähigkeit eines Kreditnehmers, z.B. eines Unternehmens, zur fristgerechten Zins- und Tilgungszahlung von Krediten. Die K. wird im Rahmen einer *Kreditwürdigkeitsprüfung* (→ *Sonderprüfungen*) durch den Kreditgeber oder durch eine Rating-Agentur (→ *Rating*) festgestellt. Häufig werden Bonitätsskalen zur Einordnung der K. verwendet. Es erfolgt außer der Beurteilung der konjunkturellen und branchenmäßigen Entwicklung auch eine betriebsindividuelle Einschätzung auf der Basis von veröffentlichten (insb. → *Jahresabschluss*, → *Lagebericht*, → *Zwischenbericht*) und vom Kreditnehmer speziell zur Verfügung gestellten internen Daten (z.B. → *Finanzplanung*). Dabei werden die Methoden der → *Bilanzanalyse* angewandt.

Kulanzrückstellung

→ *Rückstellung* für übernommene Gewährleistungen ohne rechtliche Verpflichtung.

Kundencontrolling

1. Begriff und Zwecke

Das K. ist die koordinierte Informationsversorgung zur Unterstützung des Kundenmanagements. Es ist ein Teilgebiet des Marketingcontrollings und mit weiteren Bereichen des → *Controllings* eng verzahnt. Es kann sowohl in der operativen als auch in der strategischen Unterstützung von Kundenbeziehungen angewandt werden.

Das K. begleitet vor allem die Planung, Steuerung und Kontrolle der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden von der Anwerbung bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung. Die Vorteilhaftigkeit von Kundenbeziehungen ist anhand des K. zu überprüfen und als Ent-

scheidungsgrundlage für ein zukünftiges Vorgehen heranzuziehen. Dafür werden Daten zur Analyse der Ist-Situation von Kundenerfolgspotenzialen und Kundenstrukturen benötigt. Diese werden im K. als Ausgangsbasis verwendet, um die Planung des Managements von Kundenbeziehungen zu unterstützen. Eine bedeutende Rolle nimmt der Kundenwert ein. Er soll über die Vorteilhaftigkeit einzelner Kunden(gruppen) Auskunft geben sowie als Zielgröße einer kunden- und wertorientierten Unternehmensführung dienen.

2. Funktionsbestimmte Arten

a) *Operatives K.* Das operative K. befasst sich mit der Erarbeitung operativer Ziele und Pläne sowie deren Umsetzung. Dabei gilt es, für die Feinsteuerung zu sorgen sowie bei Fehlentwicklungen rechtzeitig gegenzusteuern. Diesem Zweck dienen die Ermittlung wert- und kundenorientierter → *Kennzahlen* in einer Periode und ihre Gegenüberstellung mit einer vergleichbaren Größe. Letzteres kann in der Weise erfolgen, dass eine Istgröße mit der entsprechenden Plangröße oder einer zwischenzeitlich oder zwischenbetrieblich gewonnenen Benchmark verglichen wird. Die maßgeblichen Instrumente zur Operationalisierung der Ziele sind die Erlös-, Kosten- und Erfolgsrechnung. Die erforderlichen Informationen lassen sich dem internen → *Rechnungswesen* entnehmen und beziehen sich auf alle betrieblichen Funktionsbereiche, angefangen bei der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Absatz.

Die Probleme kundenorientierter Rechnungen stecken im Detail. Während die Informationen zu → *Umsätzen* und Erlösschmälerungen zumeist auftrags- oder kundenspezifisch zur Verfügung stehen, sind klassische → *Kostenrechnungssysteme* häufig nicht in der Lage, zumindest den größten Teil der → *Gemeinkosten* Kundengruppen oder gar einzelnen Kun-

den zuzurechnen. Hilfestellung kann die Konzeption einer → *Prozesskostenrechnung* bieten. Grundlegend ist die Überlegung, dass Kunden Kosten verursachen, indem sie Aktivitäten, Teil- oder Hauptprozesse beanspruchen, die ihrerseits wiederum Ressourcen verzehren. Unternehmen werden so nicht mehr nur vertikal nach → *Kostenstellen* (Kostenplätzen oder Abteilungen) gegliedert und betrachtet, sondern (auch) horizontal nach Prozessen „durchgeschnitten“. Weiterhin tritt die Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten (→ *Kosten, fixe und variable*) zugunsten der Unterscheidung zwischen kundeninduzierten und kundenneutralen Kosten in den Hintergrund. Der Planungshorizont wird ausgedehnt: Als mittel- bis langfristig orientierte Rechnung entfernt sich die prozessorientierte Rechnung von der marginalen Sichtweise der flexiblen → *Plankostenrechnung*.

Zum Instrumentarium des operativen K. gehört auch die → *ABC-Analyse*. Diese teilt Kunden nach dem Kriterium der Wesentlichkeit in die Kategorien A, B und C ein. Den einkriteriellen Maßstab bilden typischerweise → *Deckungsbeitrag*, Umsatz oder Absatzmenge. Erfahrungsgemäß tragen bereits wenige große Einzelkunden (A-Kunden) den Hauptteil der Menge und des Deckungsbeitrags des gesamten Kundenstamms, viele kleinere Kunden (B- und C-Kunden) tragen nur wenig dazu bei. Eine Sortimentsanalyse verfolgt gleichzeitig das Ziel der Festlegung eines Kernkundenstamms und das Ziel der Identifizierung der deckungsbeitragsschwachen Kunden. Ergänzt man die Analyse mit den Parametern Umsatzentwicklung, Möglichkeit der Geschäftsausweitung, Bonität des Kunden, Alter der Kundenbeziehung etc., erhält man weitere Hinweise, ob bestimmte Kunden(gruppen) wichtig sind und wie der Nachfragemarkt ergebnisoptimal bedient werden kann (mehrkriterielle Analysen).

Die *Kundenportfolioanalyse* betrachtet die Struktur der Zusammensetzung des Kundenkreises. Sie ist zweidimensional ausgestaltet anhand unternehmensinterner und -externer Faktoren. Dabei handelt es sich um die Marktposition des Unternehmens sowie die Kundenattraktivität. Nichtmonetäre Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue oder Kundenakquisition lassen sich im Rahmen einer *Balanced Scorecard* abbilden. Ihre Kernidee besteht darin, den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens über ein Modell hypothetischer Ursache-Wirkungszusammenhänge abzubilden, aus dem dann „handfeste“ Ziele, Aktionen und Kennzahlen entwickelt werden. Die „abstrakte“ Vision und Strategie eines Unternehmens soll auf diese Weise an das operative Tagesgeschäft angebunden werden.

Insgesamt gesehen finden im operativen K. vorwiegend quantitative Größen Verwendung. Der Zeithorizont beschränkt sich auf die vergangenheits- und gegenwartsbezogene Perspektive. Vorhandene Erfolgspotenziale sollen möglichst effektiv genutzt werden.

b) *Strategisches K.* Das strategische K. generiert im Wesentlichen zukunftsgerichtete Informationen zur Erkennung, Erzeugung und Bewertung von *Erfolgspotenzialen*, z.B. durch Kundenkapitalwerte, Kundenzufriedenheits- und Kundenloyalitätsindikatoren. Dabei werden neben quantitativen Größen auch qualitative Faktoren herangezogen, um die langfristige Planung von Kundenbeziehungen sowie Kundenstrategien zu unterstützen. Dadurch soll ein nachhaltiger Unternehmenserfolg gewährleistet werden, was in direktem Zusammenhang mit der wertorientierten Unternehmenssteuerung steht.

Das strategische K. bezieht typischerweise den Kundenlebenszyklus mit ein. Dabei ist die Dauer für jeden (größeren) Kunden oder eine Kundengruppe individuell zu prognostizieren. Eine *SWOT*

(*Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats*)-Analyse bestimmt die Stärken und Schwächen der Kundenbeziehung anhand strategischer Erfolgsfaktoren wie Kundenzufriedenheit und -loyalität. Ferner sind die Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld zu berücksichtigen. Diese beinhalten u.a. die Wahl möglicher neuer Vertriebskanäle, aber auch die Gefahr des Preisdrucks durch Konkurrenten. Die Beendigung einer Kundenbeziehung ist nur dann vorteilhaft, wenn der → *Unternehmenswert* mit dem potenziellen Desinvestitionskunden kleiner ist als der Unternehmenswert ohne diese Kundenbeziehung abzüglich in Frage kommender Vertragsstrafen oder sonstigen Kosten, die einmalig mit der Beendigung der Beziehung anfallen.

In einfachen Fällen, wenn etwa die Investitionen in die Erhaltung eines Kunden(stamms) über einen längeren Planungszeitraum nicht stark schwanken, sind einperiodische oder statische Überlegungen ausreichend. Hierzu genügt eine Dispositionsrechnung. Sie stellt Veränderungen der liquiditätswirksamen Fixkosten und Deckungsbeiträge gegenüber, die durch die Entscheidung, eine Kundenbeziehung zu beenden, hervorgerufen werden. Voraussetzung für die Aufgabe einer Kundenbeziehung ist, dass die Verringerung der Deckungsbeiträge kleiner ist als der mögliche Abbau der liquiditätswirksamen Fixkosten. In weniger einfachen Fällen muss der Differenzbetrag aufgrund der kapitaltheoretischen Fundierung des Kundenwerts mittels *Discounted-Cashflow*-Überlegungen berechnet werden.

In der Praxis sind jedoch Fälle möglich, in denen die Kundenbeziehung auf den ersten Blick rechnerisch nicht lohnenswert ist, bei genauerer Betrachtung aber Steigerungspotenzial bietet. Denkbar ist z.B. eine Weiterführung einer defizitären Kundenbeziehung aufgrund einer Ge-

schäftsbeziehung zu einem Technologieführer, der wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Nachfragetrends liefert. Weiterhin sind auch Erfolgsveränderungen aufgrund von Verbundeffekten zu berücksichtigen. Demzufolge ist nicht jede kurz- oder mittelfristig defizitäre Kundenbeziehung zu beenden; entscheidend ist letztlich der Kundenkapitalwert, der im strategischen K. ermittelt wird.

3. Kundenwert

Der Kundenwert ist der vom Anbieter wahrgenommene und bewertete Beitrag eines Kunden oder Kundenstamms zur Erreichung der monetären sowie nicht-monetären Ziele. Das K. liefert mit der Kennzahl des Kundenwerts eine Größe, die sich aus Unternehmenssicht zur Entscheidungsunterstützung heranziehen lässt. Kundenbeziehungen werden dadurch mit → *Investitionsentscheidungen* gleichgesetzt, die einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts leisten sollen. Für die Berechnung des Kundenwerts können diverse Verfahren herangezogen werden. Sie lassen sich in quantitative und qualitative Verfahren gliedern. Quantitative Verfahren unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Messgrößen, wohingegen qualitative Verfahren in Bezug auf die Art der Generierung von Informationen unterschieden werden. Die anzuwendende Bewertungsmethodik ist abhängig von der Verfügbarkeit der Informationen über das Bewertungsobjekt, der notwendigen Gründlichkeit der Bewertung sowie der Schnelligkeit, mit der die Bewertung erfolgen muss.

a) *Quantitative Verfahren.* Im Bereich des operativen K. soll das Rechnungswesen die Daten zur Berechnung des Kundenwerts ermitteln. Die Kundenerfolgsrechnung ist der zentrale Ausgangspunkt hierfür. Allerdings ist die Bestimmung von Aufwendungen und Erträgen nicht unproblematisch. Beispielsweise müssen Verbundeffekte beachtet sowie Kundengruppenfixkosten zugeteilt werden. In

kurzfristig orientierten Verfahren bestimmt man Erfolgsgrößen wie Deckungsbeitrag oder Profitabilität. Mit der Deckungsbeitrags- und Teilkostenrechnung werden fixe und variable Kosten sowie Einzel- und Gemeinkosten unterschieden. Die Kundendeckungsbeiträge dienen als kurzfristige Entscheidungsgrundlage für die Annahme oder Ablehnung von Kundenaufträgen.

Um jedoch den gesamten Erfolg von Kundenbeziehungen zu ermitteln, müssen im Bereich des strategischen K. zukunftsgerichtete Größen berechnet werden. Diese periodenübergreifenden Berechnungen beinhalten auch Potenziale und Risiken von Kunden. Die Deckungsbeitragsrechnung von Kunden kann hier nur als Ausgangspunkt zur Generierung von Zahlungsströmen dienen. Letztlich sollten die zu ermittelnden Kundenwerte in ihrer Summe – zumindest theoretisch – den Unternehmenswert ergeben. Dies bedeutet die Notwendigkeit der Berechnung des Kundenwerts auf Basis der → *Discounted-Cash-Flow-Methode*. Dadurch kommt es zu einer Konvergenz von kundenwertorientierter Steuerung sowie wertorientierter Unternehmensführung. Der Kundenkapitalwert (KKW; auch *Customer Lifetime Value, CLV*) ergibt sich dann als Differenz der diskontierten Einzahlungen (E_t) und der diskontierten Auszahlungen (A_t), die durch einen Kunden verursacht werden. Als Diskontsatz r findet ein risikojustierter Zins Verwendung, der auf den jeweiligen Kunden individuell angepasst wird. Die Dauer der Kundenbeziehung wird mit T abgebildet.

$$KKW = \sum_{t=0}^T \frac{E_t - A_t}{(1+r)^t}$$

Für die Berechnung des Grenzpreises, bis zu dem sich das Eingehen einer Kundenbeziehung lohnt, müssen die anfänglichen Auszahlungen für Neuakquisitionen und Kundenbindung abgezogen werden.

Bei der Umsatzbestimmung ist der spezifische Lebenszyklus der Kundenbeziehung zu berücksichtigen. Weitere Probleme der Ermittlung des Kundenkapitalwerts betreffen u.a. die Unsicherheit der zukünftigen Zahlungen als auch die Zuordnung von Ein- und Auszahlungen hinsichtlich einzelner Kunden(gruppen). Die aufgezeigten Zusammenhänge gelten zwar allgemein, jedoch kann es im Einzelfall notwendig sein, die Bewertungstechnik zu modifizieren. Beispielsweise können optionspreisbasierte Techniken zur Anwendung kommen, wenn Handlungsmöglichkeiten aus weiteren Geschäftspotenzialen mit dem Kunden beurteilt werden sollen. Die qualitativen Elemente einer Kundenbewertung sind auch bei quantitativen Verfahren zu integrieren; als Beispiel sei die Kundenlebenszyklusanalyse genannt.

b) Qualitative Verfahren. Quantitative Verfahren alleine reichen nicht aus, um den Wert des Kunden abschließend zu bestimmen. Im strategischen K. ergänzen sog. weiche oder qualitative Faktoren die bisher genannten Verfahren zur Bestimmung von Kundenwerten. Mit qualitativen Verfahren sollen nichtmonetäre Erfolgspotenziale einbezogen werden. Teilweise werden qualitative und zunächst nichtmonetäre Bezugsgrößen in monetäre Werte überführt. Typische Beispiele für qualitative Verfahren sind Kundenportfolios, Radarcharts und *Scoring-Methoden*. Es handelt sich dabei sowohl um ein- als auch mehrkriterielle Ansätze der Kundenbewertung. Eine Schwachstelle der Verfahren ist die intersubjektive Nachprüfbarkeit vor allem über Perioden hinweg.

Lit.: *Breuer, W./Kreuz, C.*: Kundenorientierung als Strategie – Auch im Rechnungswesen, in: Keuper, F./Neumann, F. (Hrsg.): *Finance Transformation. Strategien, Konzepte und Instrumente*, 2007, S. 343-362; *Bruhn, M.*: Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung

Kuppelprodukt

rung, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., 2009, S. 33-68; Bruhn, M.: Integrierte Kundenorientierung, 2002; Dwyer, F.: Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: Journal of Direct Marketing 1997, Nr. 4, S. 6-13; Fischer, T.M./von der Decken, T.: Kundenprofitabilitätsrechnung in Dienstleistungsgeschäften. Konzeption und Umsetzung am Beispiel des Car Rental Business, in: ZfbF 2001, S. 294-323; Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., 2006; Pfaff, D./Ising, P.: Kundencontrolling – Wichtige Methoden und Techniken, in: Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen, 2010, S. 105-128; Preißner, A.: Kundencontrolling, 2003; Schmöller, P.: Kundencontrolling, 2001; Weber, J./Lissautzki, M.: Kundenwert-Controlling, Advanced Controlling 2004, Bd. 41.

Dieter Pfaff/
Peter Ising

Kuppelprodukt

→ *Kuppelproduktion*

Kuppelproduktion

= Komplementärproduktion

Produktionsverfahren, bei dem zwangsläufig gleichzeitig unterschiedliche Produkte („Kuppelprodukte“), z.B. Gas und Koks oder Benzin und Heizöl, hergestellt werden. Für die Kostenermittlung bei K. gibt es spezielle → *Kalkulationsverfahren*.

Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)

= Price-Earnings-Ratio

Kennzahl aus der Aktienanalyse, bei der der Preis je Aktie (Kurswert) zum → *Gewinn je Aktie* ins Verhältnis gesetzt wird. Aus dem Vergleich z.B. mit dem branchendurchschnittlichen KGV lässt sich näherungsweise abschätzen, ob eine Aktie eher überbewertet (überdurchschnittliches K.) oder eher unterbewertet

(unterdurchschnittliches K.) ist. Durch das KGV werden die Aussagen aus der → *Bilanzanalyse* ergänzt.

Kurzfristige Preisuntergrenze

→ *Preisuntergrenze*

Kurzkalkulation

Vereinfachtes, schnell handhabbares Kalkulationsverfahren zur frühzeitigen Abschätzung der Produktkosten in der Phase der Entwicklung und Konstruktion eines Produkts. Hierzu gehört z.B. die Kilokostenmethode, bei der vereinfachend das Gewicht als (einzige) Einflussgröße der Kosten unterstellt wird.

Lit.: Ehrlenspiel, K./Kiewert, S./Linde-mann, U.: Kostengünstig Entwickeln und Konstruieren – Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung, 2007, S. 457-484.